



# WinCo Foods, the employees' company

## WinCo Foods, l'azienda dei dipendenti

Daniele Tirelli

---

Employee ownership, super-specialisation and unbeatable prices are the hallmarks of the chain's success

A proprietà collettiva, iper specializzata e con prezzi imbattibili: sono i punti di forza che hanno fatto la fortuna dell'insegna

**T**here are novel business models that have begun eating into the profits of the biggest national retail chains in the United States. One of these is located in the West Coast and is all but unknown in Italy—WinCo Foods, or “The WINning COmpany”. It’s a name that clearly spells out an ambitious agenda: work as a super-specialist in grocery retail with unbeatable

**C**i sono nuovi formati che hanno contribuito alla lenta erosione del fatturato delle grandi catene nazionali americane generaliste. Tra essi viene annoverata una realtà della West Coast pressoché sconosciuta in Italia: WinCo Foods, ovvero “The WINning COmpany”. È un nome che annuncia con chiarezza un programma ambizioso: agire da iper-specialista

prices. Another striking feature is the collective nature of its ownership. Contrary to widespread opinion, being managed by an executive suite appointed by its employees has never been an obstacle to an aggressive business approach. Like Publix, the undisputed leader in Florida, WinCo offers further proof of just how complex and variegated the US marketplace is. Only those who are unfamiliar with the US can keep cultivating stereotypes of “cowboy capitalism” while being unaware that cooperative-type models have enjoyed considerable success in certain situations. WinCo Foods, though, is no small-town coop like those in Minnesota. Indeed, WinCo is currently ranked 266th in the listing of private American companies, a not unappreciable position given that it operates in only a few western states.

It's also a relatively recent player in the retail food industry, having been established in 1967 when Idaho natives Ralph Ward and Bud Williams combined their managerial experience in the grocery business and decided to embark on their own enterprise. Taking their cue from the successes of the first category killers that began operating in certain north-western areas, they opened a food discount under the Waremart logo. Then, imitating the model of big stores and deep stockrooms, they set up several outlets called Cub Foods: superstores for groceries that today are part of the Supervalu mega-group.

### An original approach

The years up to 1985 were an incubating period for the business as it gradually grew and focused, as we've seen in the far western states. That year, however, also proved to be a decisive turning-point. The Employee Stock Ownership Trust, the employees' pension fund, decided the time, circumstances and

alimentare a prezzi imbattibili. Un'altra peculiarità è la sua natura di azienda a proprietà collettiva. Contrariamente a opinioni diffuse, l'essere gestita da un management delegato dai suoi dipendenti non le impedisce di esprimere una notevole aggressività sul mercato. Similmente a Publix, leader indiscusso della Florida, WinCo è un'altra dimostrazione di quanto sia complesso e variegato lo scenario statunitense. Solo chi non conosce gli Usa può continuare a coltivare gli stereotipi del “capitalismo selvaggio” ignorando che anche le forme cooperative, in certe situazioni, hanno goduto di un apprezzabile sviluppo. WinCo Foods, tuttavia, non è una piccola cooperativa come quelle del Minnesota. Ha raggiunto il 266° posto nella classifica delle aziende private americane: una posizione affatto disprezzabile tenuto conto che opera in pochissimi Stati dell'Unione.

La sua storia peraltro è abbastanza recente e risale al 1967 quando due manager con esperienza nel retailing alimentare e originari dell'Idaho: Ralph Ward e Bud Williams, decisero di avviare una propria impresa. Suggestionati dai successi dei primi category killer che facevano la loro comparsa in varie parti dell'America del Nord, avviarono un discount alimentare con l'insegna Waremart. Seguendo la stessa logica di punti di vendita di grande superficie e assortimento profondo vi affiancarono poi alcuni Cub Foods: superstore alimentari che oggi fanno parte del megagruppo Supervalu.

### Un originale esperimento

Gli anni successivi, fino al 1985, costituirono un periodo di incubazione dello sviluppo dell'impresa, con una crescita progressiva e concentrata, come si è detto, negli stati del Far West. In quell'anno si verificò inoltre un evento decisivo. L'Employee Stock Ownership Trust (il fondo pensioni dei dipendenti della catena) valutando circostanze e potenzialità, avanzò alla proprietà l'insolita richiesta di acquisire la compagnia affidandola all'allora direttore generale Bill Long. Ciò era frutto del clima particolare creato dalla strategia di relazioni industriali seguita dai proprietari e improntata ad una notevole collaborazione e comprensione reciproca. La famiglia Ward accettò l'offerta e l'azienda, da allora in poi, ebbe come socio di maggioranza la rappresentanza del proprio personale avviando un esperimento molto originale. Contrariamente alle previsioni più negative la compagnia fu avviata su un cammino di crescita accelerata e tale da renderla un caso da manuale. Oggi, WinCo Foods ha infatti un ruolo rilevante nel comparto delle cosiddette big boxes a carattere fortemente locale e specializzate nell'alimentare.

Nel 1999 vennero decisi poi un cambio di insegna con l'adozione del nome attuale e una precisa scelta strategica, ovvero l'operare su grande scala con



the market potential were ripe; they offered to buy out the company and to appoint Bill Long as managing director, or CEO. The idea was the result of a situation created by the particularly collaborative effort in labour relations the owners pursued, a strategy that fostered a climate of mutual understanding. The Ward family accepted the offer, a step that marked the beginning of a very original business approach as from then on their employees have been the majority stakeholder in the company. Contrary to all the pessimistic expectations, the company embarked upon a path of accelerated growth that has made it a textbook case study. Indeed, WinCo Foods today sports a high profile in the industry sector of the so-called big boxes that operate on the local level and specialise in groceries.

The current name dates to 1999 and underscores a business strategy that focuses on large-scale outlets of more than 10 thousand m<sup>2</sup> of floor space running a full-service business operating 24 hours a day, seven days week the year round. Another key factor in its strategic equation was the decision to pursue an unbeatable pricing policy. Indeed, one of the company's main claims became: *The Supermarket Low Price Leader*. It was a promise that in actual fact was promptly kept thanks to something truly original, and especially unusual for Italian business operators. WinCo Foods became and still is warehouse that acts as a retail outlet. And, unlike the customer restrictions of a Costco or Sam's Club, everyone can shop there. This feature makes WinCo a direct competitor of these club-type operations, which are firmly grounded in the wealthy Californian marketplace and, as everybody knows, also practice aggressive pricing. WinCo stands out and prospers as a chain because of the emphasis it puts on key profit-turning departments like perishable fresh foods and items of high service content.

This is how WinCo Foods, along with its more than 15 thousand employees, has secured an enviable growth record that has pushed combined annual sales to more than US \$5 billion, as of 2012, at its 87 superstores in Washington, Idaho, Nevada, Oregon, Utah, Arizona and, especially, California.

### Winning in logistics

In addition to solid relations with a very sophisticated, heterogeneous customer base that demands quality and variety, especially where fresh foods are concerned, the chain can count on the very efficient and streamlined logistics of strategically located outlets in each area it operates in. In fact, it opened a 110 thousand m<sup>2</sup> outlet at Woodburn in 1998 and a 12 thousand m<sup>2</sup> for Health & Beauty at Myrtle Creek in 2000, both in Oregon (Oregon), an 80 thousand m<sup>2</sup> at Modesto, California in 2004 and another one of the same size at Boise, Idaho, in 2009. The mainstay of



superfici di vendita sopra i 10mila m<sup>2</sup>, che allo stesso tempo assicurassero un servizio completo e in orario continuato di 24 ore al giorno 7 giorni su 7, ogni giorno dell'anno. Un secondo fattore strategico fu il perseguimento di una politica di prezzi che risultassero davvero imbattibili. Uno dei claim della catena divenne: *The Supermarket Low Price Leader*. Si trattava di una promessa che poteva essere effettivamente mantenuta grazie ad una notevole originalità, davvero insolita per gli operatori Italiani. Un WinCo Foods si presenta oggi come un *warehouse*, cioè come un magazzino che attua la vendita al dettaglio, sebbene, a differenza di Costco o dei Sam's Club, assicuri libero accesso a tutti. In questo senso WinCo opera in diretta concorrenza con le realtà menzionate dei club, peraltro ben radicate nel ricco mercato californiano e che, com'è noto, praticano una costante aggressione sul prezzo. La nostra catena dunque si distingue e prospera stabilmente per l'enfasi che pone su certi reparti determinanti come quelli del freschissimo deperibile e quelli ad elevato contenuto di servizio. In questo modo WinCo Foods si è assicurata una crescita non trascurabile che ha spinto il suo giro d'affari oltre i 5 miliardi di dollari ricavati da 87 superstores (dato del 2012) collocati in sette Stati (Washington,

these outlets, and what makes them different from rival category killers, is the range of fresh foods.

Yet the most characteristic feature of WinCO is the efficiency of the reward programme for its employee-owners. Any employee who is 19 or over and has worked at least 500 hours in the first 6 months on the job or a 1,000 hours in a year can qualify as a shareholder. The staff do not have to buy shares as they are paid for by the company itself as a bonus.

The shares, however, are not quoted on the stock exchange. Their value is established every year by an independent auditor appointed by the company's governing board. Employees can thus cash in their stock at the fixed value while being protected from market speculation. For example, bonus shares worth \$5,000 in 1985 have a value of \$480,000 at the 2012 share-price fix, which the company would pay to the bearer on demand. There is also the fact that WinCo pays its employees some of the highest wages and bonuses in the retail industry, a policy that generates notable productivity.

### Low prices and services

Noteworthy though they are, these management features are only part of the package WinCo takes in its aggressive approach to a highly competitive and crowded arena in its efforts to defend its customer base and the solid loyalty it shows to the company. Unlike the mass-market sales logic at clearance prices adopted by most warehouse operations, WinCo also, and above all, puts a lot of emphasis on services. Its *Full Service Deli and Seafood Department*, for instance, offers a great many *meal-solutions* prepared in its kitchen complements to the sales counters. Seafood is a particularly key area since the wide-rang-



Idaho, Nevada, Oregon, Utah, Arizona e soprattutto California). Nelle sue strutture trovano impiego oltre 15mila dipendenti.

### Logistica vincente

Oltre alla sua relazione con un pubblico molto sofisticato ed eterogeneo particolarmente attento alla varietà e alla qualità, soprattutto nel fresco, il punto di forza della catena è una logistica molto efficiente e razionale con centri di distribuzione ben collocati nel territorio. Nel 1998 ne venne aperto uno di 110mila m<sup>2</sup> a Woodburn nell'Oregon e nel 2000 un altro di 12mila m<sup>2</sup> per l'Health & Beauty a Myrtle Creek (Oregon). Nel 2004 un altro centro di 80mila m<sup>2</sup> a Modesto (California) e un altro analogo, nel 2009, a Boise (Idaho). Il tutto consente di offrire soprattutto freschezza per differenziarsi dagli altri category killer. Tuttavia il dato più caratteristico è l'efficienza del sistema di *reward* ai dipendenti-proprietari dell'insegna. Sono infatti ammessi alla partecipazione azionaria tutti i dipendenti che abbiano lavorato almeno 500 ore nei primi 6 mesi di occupazione e 1.000 ore nell'anno, a condizione che abbiano almeno 19 anni d'età. I dipendenti non debbono versare nulla poiché la cessione delle quote è totalmente a carico dell'impresa.

Le quote azionarie non sono però soggette alla logica di mercato dello *stock exchange*. Il loro valore è stabilito ogni anno da una società di *auditing* indipendente scelta dagli organismi di controllo dell'azienda. I dipendenti possono così riscattare le loro quote al valore stabilito ed essere protetti dai fattori speculativi del mercato azionario. Secondo la valutazione fatta nel 2012, un bonus di 5mila dollari ricevuto nel 1985 si sarebbe trasformato in una somma di 480mila dollari, riscuotibile in cash dall'azienda su richiesta del dipendente. Accanto a questa singolarità non va dimenticato poi che WinCo assicura ai propri dipendenti salari e incentivi tra i migliori del settore del retailing, ottenendone in cambio una grande produttività.

### Prezzi bassi e servizi

A lato di questo aspetto caratteristico del suo sistema gestionale, WinCo ovviamente lotta accanitamente in un'arena competitiva estremamente affollata, per difendere il proprio parco clienti e la robusta fedeltà che esprime. Contrariamente alla logica della vendita massificata, a prezzi bassi tipica dei warehouse, l'insegna è infatti in grado di fornire anche e soprattutto servizi. Ad esempio il *Full Service Deli and Seafood Department* presenta moltissime *meal-solution* preparate nei grandi laboratori complementari alle aree di vendita. In particolare l'ittico rappresenta un punto di forza non solo per la pronta consegna del pescato e la sua enorme varietà, ma in particolare per l'elabora-



ing fresh catch is delivered promptly and many ready-to-cook meals are prepared in-store on the spot.

For a visitor from Italy it's not easy to come to grips at first sight with WinCo superstore. The vastness of the spaces and of the various food departments, the wide stock assortment range, the pace at which kitchens like the bakery continually turn out loaves of bread, snacks and cakes, all bring to mind a simple question: how can they sell this enormous flow of groceries? Would an Italian consumer be able to negotiate the dozens of cereal dispensers or choose from over 40 varieties of in-store fresh-roasted coffee ready for grinding to preserve all its aroma? Then too how can such a store be in perfect order at nearly every hour of the day without the usual 'shelf-holes' that our retailers are so fond of as an alleged index of conspicuous sales?

The answer to them all lies in properly grasping the consumer culture of a typical Fresno or Modesto household and compare it to that of a household in any Italian city. These southern California communities were practically non-existent up to the end of the 1800s, springing up and growing in unison with the state's subsequent economic booms. That's why they are as different in look and feel, as they are functional to the economic fabric surrounding them, than their Italian counterparts. It follows that the residents of these communities put such a psychological emphasis on consumer activities, which have become the basis of a life-style whose shoppers are much more educated and demanding than in Italy. The fierce competition among the different business models, with new ones like ethnic stores constantly being

zione *in-store* di moltissime soluzioni *ready-to-cook*. Certamente, per un visitatore Italiano è difficile razionalizzare a prima vista un ambiente come quelli di WinCo. L'enormità degli spazi dedicati alle diverse categorie alimentari, la profondità degli assortimenti, il ritmo con cui laboratori come il *bakery* sfornano pani, *snack* e torte a ritmo continuo pongono la semplice questione: com'è possibile smaltire questo enorme flusso di merci? Riuscirebbe un consumatore, nostro connazionale, a destreggiarsi tra le molte decine di *dispenser* di cereali o a scegliere tra oltre 40 varietà di caffè fresco tostato sul luogo e pronto da macinare così da conservarne tutto l'aroma? E inoltre, come può un negozio simile a presentarsi a qualsiasi ora del giorno in ordine perfetto, senza i tipici "buchi a scaffale" che tanto piacciono ai nostri *retailer* in quanto presunto indice di vendite cospicue?

La risposta consiste nel comprendere adeguatamente la cultura di consumo di una famiglia tipica di Fresno o di Modesto confrontandola con quella di qualche città italiana. Questi aggregati urbani del South California erano praticamente inesistenti alla fine dell'800 e crebbero poi in funzione dei vari boom economici californiani. Per questo motivo presentano fisionomie tanto anonime, quanto funzionali alla vita economica. Ne discende una concentrazione psicologica dei loro abitanti sulle attività di consumo che è divenuta l'asse portante di uno stile di vita che rende la clientela molto più informata ed esigente di quella italiana. La concorrenza agguerrita tra i più diversi formati di vendita (a cui se ne aggiungono continuamente altri, tra cui quelli etnici), ha indotto, grazie ai

added, has led to an abnormal growth in the range of items offered to households, a pattern induced too by the specific locations these stores operate in. This in turn has led to a nearly endless expansion of variety, even to the extent of making product differentiation a routine marketing tool that would appear incomprehensible or exaggerated to Italian consumers.

### Strategies and stocks

The “simple” strategy of this retailer resides in stock that creates demand. It leaves no sale ‘unturned’, no occasion for purchase unmet, no customer unsatisfied, no impulse to buy unstimulated.

It means that bread can be: premium, artisanal and classic, enriched with seeds of all kinds, or derived from the fanciest blends of flour from different grains. Not to mention the dozens of pies, cakes, cookies, rolls, brownies, croissants, kinds of granola, bagels and hosts of donuts in such assorted flavours as *maple bar, glazed, cake, filled, fritters, powdered...* In addition, for those special family occasions, the bakery can furnish on short notice decorated and personalised delights on up the pastry ladder to wedding cakes. Put another way, the concept of service is an added ingredient that’s incorporated in every item.

WinCo Foods also rates excellent in a sales technique that our Italian retailers deem out of date today: bulk foods. By simplifying or eliminating packaging altogether, these items help to cut costs and materials that need recycling while letting shoppers buy the quantities they want. Here there are more than 600 items on sale as bulk: organic grains, granola, coffee, pet food, sweets, candy, spices, pasta, and so on. And all of them can be put into special ecological containers. WinCo also promotes locally produced foods thanks to its own logistics and customer news bulletins. Given the chain’s consolidated relations with farmers in every area it operates, it even indicates who produced every local product on sale and where it comes from.

Yet everything we’ve said is subject to a single indisputable principle—be the price leader, always and everywhere. The concept is made immediately clear at the Wall of Values. This is a gigantic display of merchandise that visually overwhelms shoppers in a cornucopia of abundance at alluring prices that stand out in huge lettering. WinCo Foods also stands out from the crowd because it eschews routine advertising on the premise that a single visit to one of its mega-stores is the simplest and most spontaneous way of communicating its message and gaining customer loyalty. It’s hard to argue their point, let me assure you, since the first full orgiastic immersion in such a trove of allurements creates but one problem: the Stendhal syndrome, the anxiety created by the impossibility of enjoying everything within the reach of your hands and wallet. □

(English version by David Verzoni)

loro specifici posizionamenti, una crescita abnorme dell’offerta verso le famiglie. Di conseguenza si è generato un allargamento ininterrotto della varietà, tale da rendere consuetudinarie differenziazioni di prodotto che risulterebbero incomprensibili o esagerate per il nostro pubblico.

### Strategie e offerta

La “semplice” strategia di questo *retailer* consiste in un’offerta che crea la domanda e che consente di non perdere una sola occasione d’acquisto, né un solo cliente e di stimolare l’acquisto d’impulso.

Dunque il pane può essere: premium, artigianale e classico, arricchito dei semi più diversi e derivato dai più fantasiosi *blend* di cereali. A ciò si aggiungano decine di *pie, cake, cooky, roll, brownie, croissant, granola, bagel* e tantissimi *donut* ai vari gusti: *maple bar, glazed, cake, filled, fritters, powdered...* Inoltre, nel caso di eventi familiari speciali, la pasticceria può produrre, con breve preavviso, dolci decorati e personalizzati, sino alle torte nuziali. Insomma, il concetto di servizio è un ingrediente aggiuntivo incorporato adeguatamente in ogni prodotto.

WinCo Foods persegue l’eccellenza anche in una tecnica di vendita che i nostri *retailer* ritengono oggi inattuale: quella dei *bulk foods*, i quali, eliminando o semplificando il *packaging*, consentono riduzioni di costi, di materiali da riciclare e permettono al cliente di modulare le quantità acquistate. Sono infatti oltre 600 le referenze che si possono comprare sfuse: cereali biologici, granola, caffè, *pet food*, dolciumi, caramelle, spezie, pasta, ecc. Il tutto ovviamente asportabile con specifici contenitori ecologici. WinCo promuove (grazie alla propria logistica e al suo sistema informativo) anche il localismo. E per enfatizzare il concetto specifica per ogni prodotto l’indicazione di chi lo ha prodotto e dove, avendo la catena relazioni consolidate con produttori agricoli in ogni regione in cui opera.

Tutto quel che si è detto è in ogni caso subordinato ad un principio indiscutibile: essere leader di prezzo, sempre e comunque. Il concetto viene comunicato nel modo più immediato con il Wall of Values: una mastodontica esposizione di merce che sommerge visivamente il cliente, in un trionfo di abbondanza e di prezzi allettanti comunicati a grandi lettere. WinCo Foods si caratterizza anche per il suo rifiuto della pubblicità classica, ritenendo che la sola visita ai suoi megastore alimentari sia di per sé uno strumento semplice e spontaneo di comunicazione e di fidelizzazione. Difficile contestarne il fondamento poiché, vi assicuro, la prima full immersion orgiastica in una tale dovizia di sollecitazioni crea un solo problema: la sindrome di Stendhal, ovvero l’ansia creata dall’impossibilità di godere di tutto quel che appare a portata di mano e di portafoglio. □